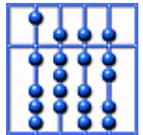


---

**Was beinhaltet das  
Harvard-Konzept ?**

Alexander Ziegler  
Technische Universität München  
Perlenseminar 19.11.2002

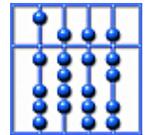
---



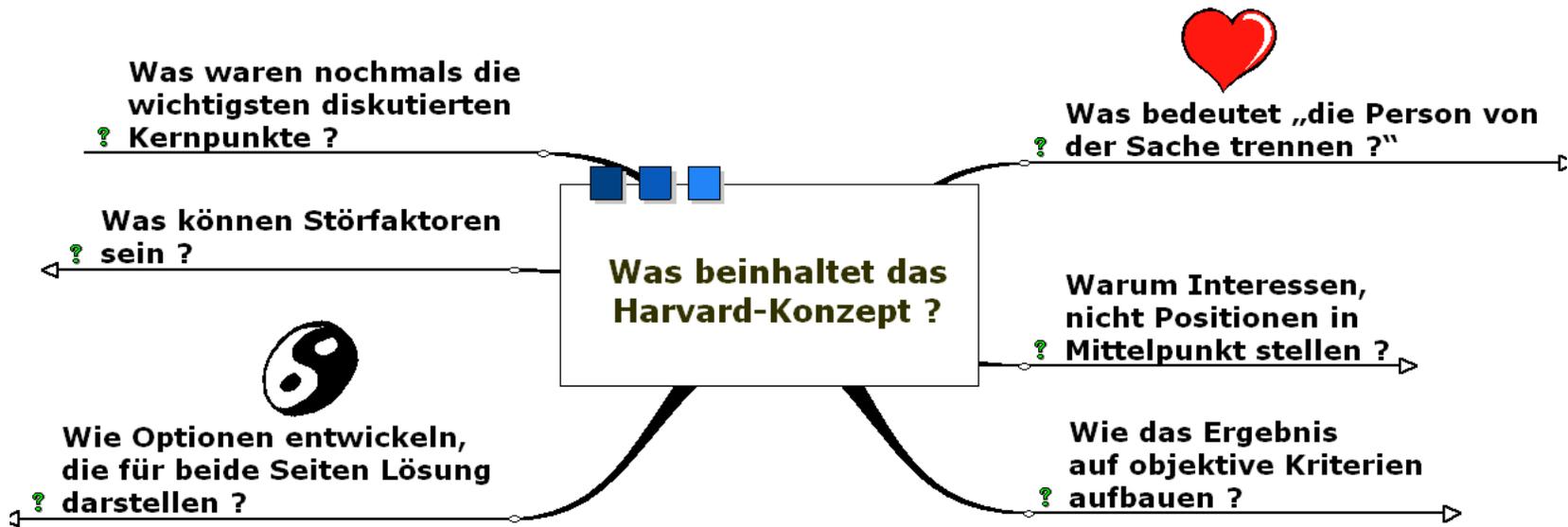
## Was ist das Harvard Konzept ?

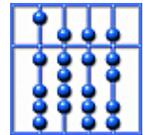
---

- Vorgehensweise und Geisteshaltung für faire Verhandlungen
- Hier wird von insgesamt konstruktiver Grundeinstellung der Verhandlungspartner ausgegangen
- Angestrebt wird sog. Win-Win-Situation
- Ziel ist gesteigerte Nachhaltigkeit durch erhöhte Akzeptanz
- Mittel sind etablierte Ideen aus Kommunikationstechnik, Kreativitätstechnik
- Harvard Konzept ist bewährte Kombination aus etablierten Ansätzen verschiedener Disziplinen
- Einsatz bei Vertrags-, Projektverhandlungen, Entführungen
- Methodisches Experiment: Folien überwiegend generiert aus Mind Map, daher keine durchgängige lineare, aber z.T. inhomogene Struktur des Vortrags

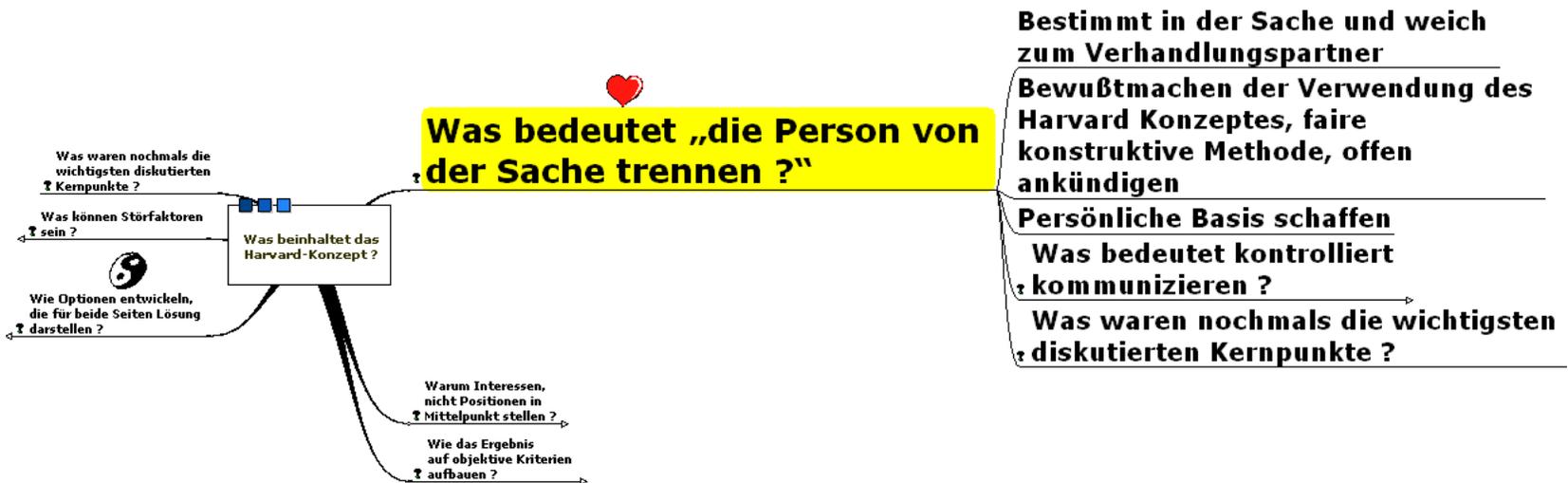


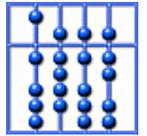
# Was beinhaltet das Harvard-Konzept ?





# Was bedeutet „die Person von der Sache trennen?“

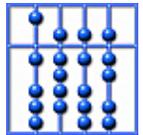




## Was bedeutet kontrolliert kommunizieren ?

---

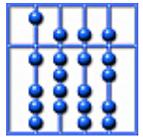
- Was ist die Sachebene der Kommunikation ?
- Was ist die Beziehungsebene der Kommunikation ?



## Was ist die Sachebene der Kommunikation ?

---

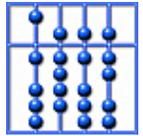
- Klare Formulierungen
- Wie die Fragentypen gezielt einsetzen ?
  - Was bringen offene (W-)Fragen ?
  - Was bringen geschlossene (J/N)-Fragen ?
- Wer fragt führt
- Namen des Gegenübers ab und zu nennen



## Was bringen offene (W-)Fragen ?

---

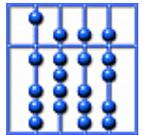
- Holen Information ein
- Zeigen Interesse an Meinung des Gegenübers
- Verhandlungspartner kann sich einbringen und artikulieren
- Verhandlungspartner fühlt sich mit seinem Problem ernst genommen
- Sichtweise des Gegenübers ist bekannt gemacht und als wichtig anerkannt



## Was bringen geschlossene (J/N)-Fragen ?

---

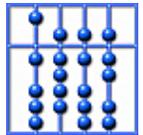
- Führen in Richtung
- Forcieren Entscheidung



## Was ist die Beziehungsebene der Kommunikation ?

---

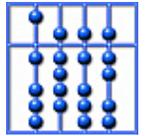
- Wie bewußt und aktiv zuhören ?
- Was ist passiv zuhören ?
- Welche Bedeutung hat Körpersprache ?
- Bei persönlicher Abneigung versuchen, interessanten Punkt an Verhandlungspartner zu finden um Sympathie aufzubauen und auch auszustrahlen
- Blickkontakt ist wichtig: Verhandlungspartner auf einer Ebene sehen
- Anerkennung austrahlen



## Was ist die Beziehungsebene der Kommunikation ?

---

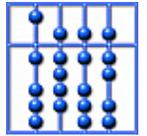
- Niemand das Gesicht verlieren lassen
- Immer wieder Gefühl vermitteln, daß Verhandlungspartner nicht gegeneinander, sondern gemeinsam an einer für beide guten Lösung arbeiten wollen
- Persönliche Basis und Vertrauen schaffen evtl über gemeinsame Themen, ggf. Small Talk
- Man kann nicht nicht Kommunizieren oder: man kommuniziert ob man will oder nicht
- Sitzordnung
- Worauf bei Formulierungen achten ?



## Wie bewußt und aktiv zuhören ?

---

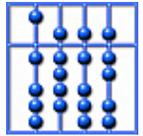
- Nachfragen
- Feedback geben
- Aussagen des Gegenübers zusammenfassen
- Kommunikation mitgestalten
- Verhandlungspartner ausreden lassen



## Was ist passiv zuhören ?

---

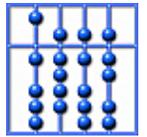
- Bei emotionalem Hochs/Tiefs des Gegenübers erst Druck abbauen lassen, nicht unterbrechen
- Erst mal alles loswerden lassen
- Eigene Anmerkungen in dem Moment unerwünscht



## Welche Bedeutung hat Körpersprache ?

---

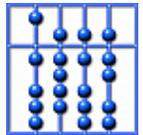
- Ist schwer manipulierbar und daher gutes Kriterium
- Ist ein Mosaik: Gesamteindruck ist entscheidend
- Immer nach mehreren Signalen für eine Einschätzung suchen
- Was versteht man unter "Nonverbale Kommunikation" ?



## Was versteht man unter "Nonverbale Kommunikation" ?

---

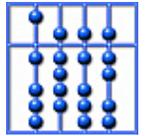
- Gestik
- Mimik
- Körperhaltung
- Körperbewegung im Raum
- Territorialverhalten
- Tonfall
- Lautstärke
- Nonverbale Kommunikation macht ca. 80% des Informationsflusses bei einer Kommunikation aus



## Worauf bei Formulierungen achten ?

---

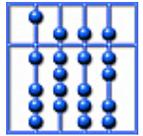
- Warum Vorsicht bei offensiven Formulierungen ?
- Wie positiv und höflich formulieren ?
- Warum keine direkten Schuldzuweisungen ?
- Warum Vorsicht bei direkten Verantwortungszuweisungen ?
- Warum ggf. positive Vorerfahrungen betonen, Anerkennung aussprechen ?



## Warum Vorsicht bei offensiven Formulierungen ?

---

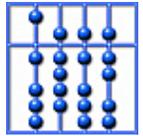
- Verhandlungspartner nicht in die Defensive treiben
- Keine Widerstandshaltung provozieren



## Wie positiv und höflich formulieren ?

---

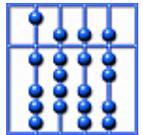
- "wäre es Ihnen möglich" oder "würde es Ihnen Umstände bereiten" vs. "machen Sie mal"
- "Die Hälfte fehlt ja noch" vs. "Die Hälfte ist ja schon da"



## Warum keine direkten Schuldzuweisungen ?

---

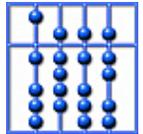
- Erzeugt unkonstruktive Verteidigungshaltung
- Wird als persönlicher Angriff aufgefasst
- "haben Sie mir nicht gesagt" vs. "habe ich Sie so nicht verstanden"



## Warum Vorsicht bei direkten Verantwortungszuweisungen ?

---

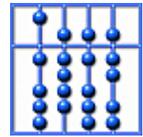
- Ist u.U. ungerechtfertigt und erzeugt Empörung
- "Haben Sie gemacht" vs. "haben Sie eine aktuelle Information bzgl. des Fertigstellungstermins" oder "bis wann hat man Ihnen die Fertigstellung zugesagt"



## Warum ggf. positive Vorerfahrungen betonen, Anerkennung aussprechen ?

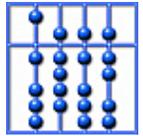
---

- Persönliche Basis, Vertrauen, offene Atmosphäre schaffen
- Sie sind doch immer zuverlässig und gründlich, wir waren ganz überrascht, wie konnte das aus Ihrer Sicht passieren ...



# Warum Interessen, nicht Positionen in Mittelpunkt stellen ?

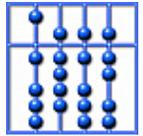




## Warum nicht in Positionen verfangen ?

---

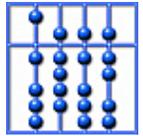
- Speziell bereits publizierte Positionen kann man schwer ohne Gesichtsverlust aufgeben
- Positionen sind zu unflexibel und engen Lösungsraum ein
- Positionen sind eher etwas persönliches



## Warum kann man Interessen leichter vereinen als Positionen ?

---

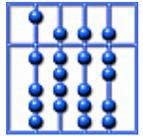
- Wie Interessensliste aufstellen ?
- Warum sich in Verhandlungspartner hineinversetzen ?
- Interessen hinterfragen
- Nach Lösungen suchen, die Interessen zu befriedigen



## Wie Interessensliste aufstellen ?

---

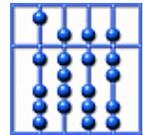
- Eigenen offenen Interessen
- Eigenen verdeckten Interessen
- Offenen Interessen des Gegenübers
- Bereits erkannten verdeckten Interessen des Gegenübers



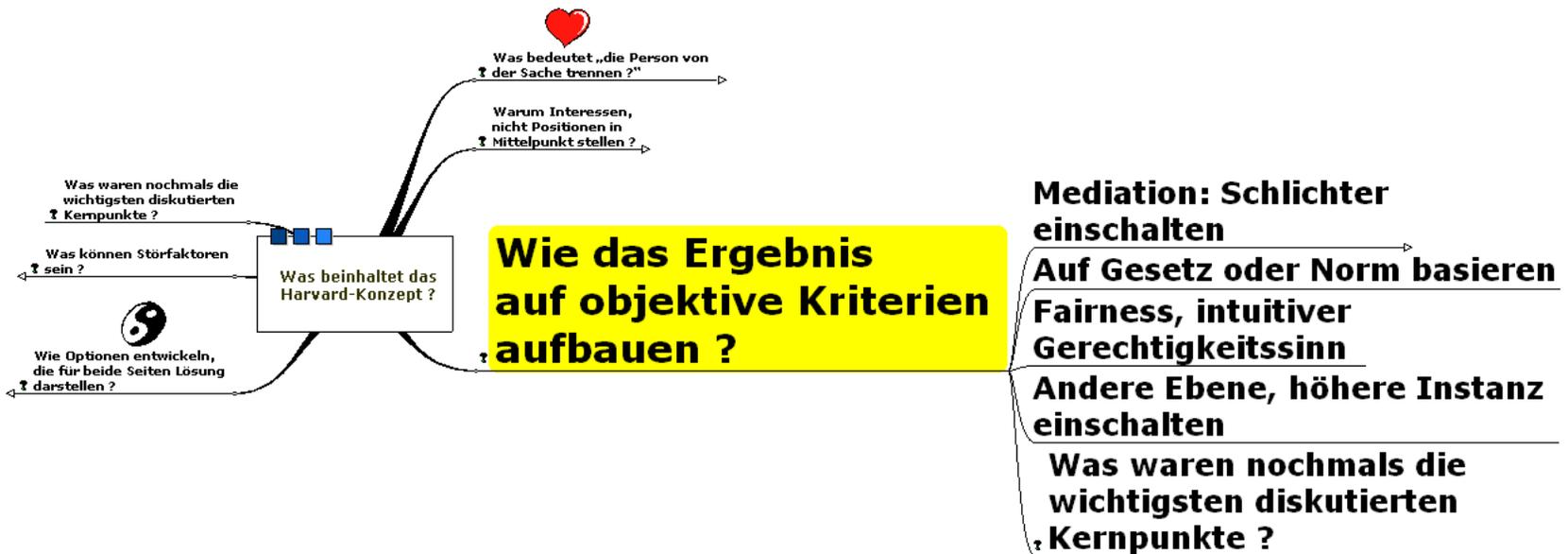
## Warum sich in Verhandlungspartner hineinversetzen ?

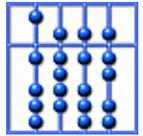
---

- "Gelände sondieren"
- Um verdeckte Interessen abzuschätzen
- Um auf verdeckte Interessen eingehen zu können
- Nach verdeckten akzeptierten Interessen des Gegenübers fragen
- Die nicht akzeptierten verdeckten Interessen muß man spekulieren



# Wie das Ergebnis auf objektive Kriterien aufbauen ?

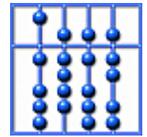




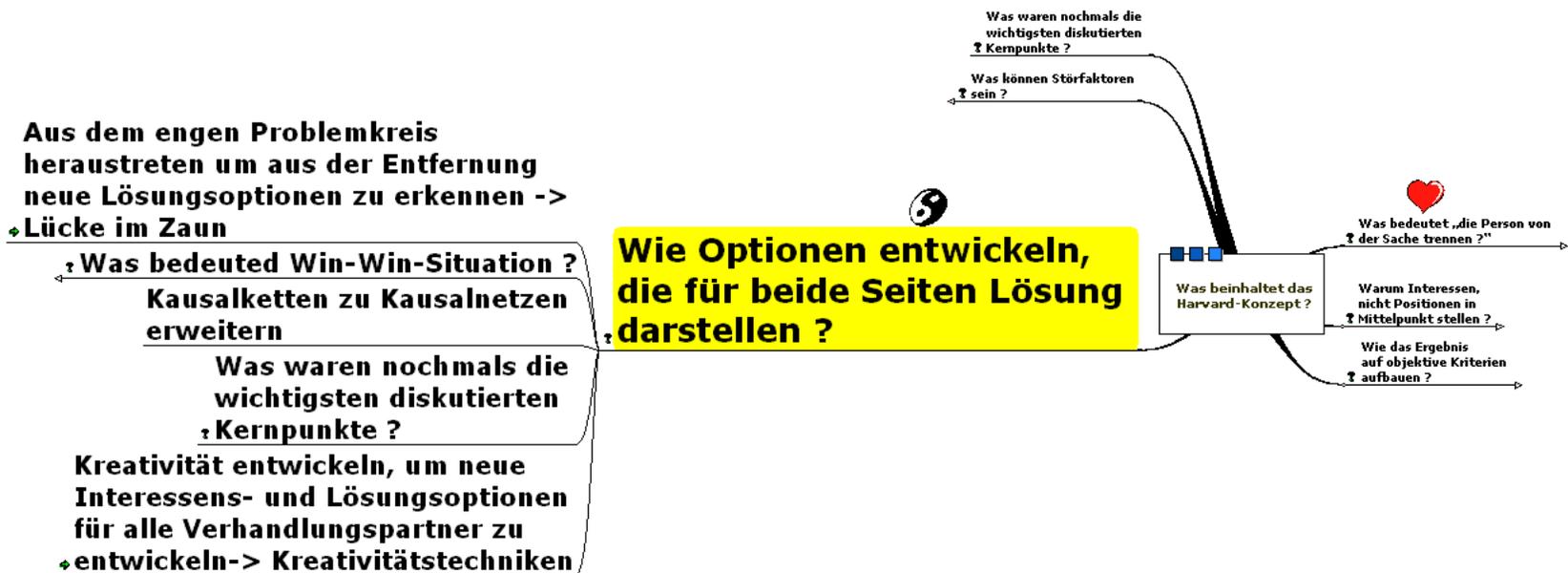
## Mediation: Wie Schlichter einschalten ?

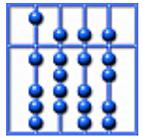
---

- Allen Parteien müssen Schlichter ausdrücklich anerkennen
- Schlichter muß absolut neutral sein



# Wie Optionen entwickeln, die für beide Seiten Lösung darstellen ?

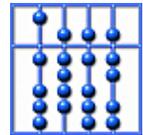




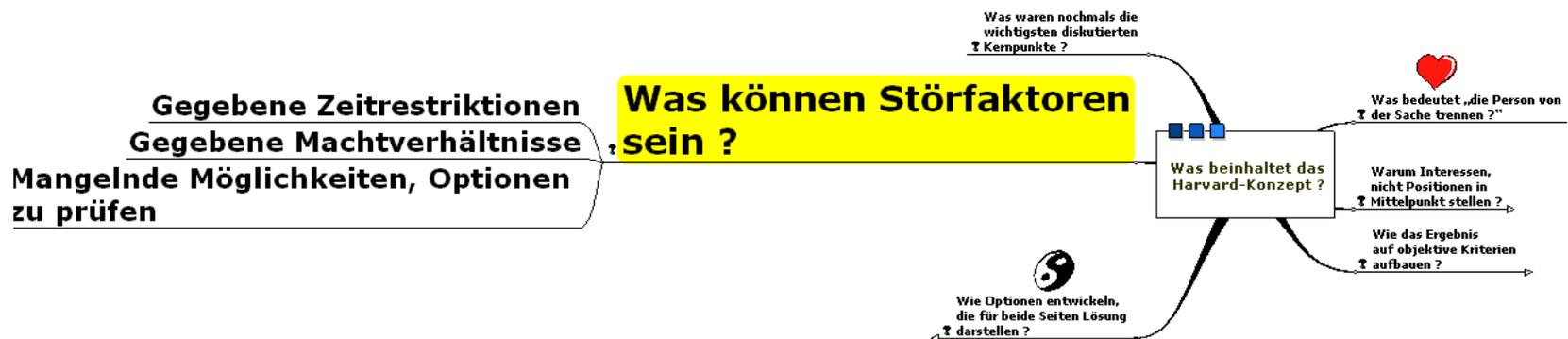
## Was bedeutet Win-Win-Situation ?

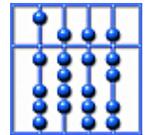
---

- In Win-Win-Situation gewinnt kein Verhandlungspartner unverhältnismäßig auf Kosten der anderen
- Kein Verhandlungspartner soll hinterher das Gefühl haben, über den Tisch gezogen zu worden sein



# Was können Störfaktoren sein ?





# Was beinhaltet das Harvard-Konzept ?

